

世界 500 强企业公认最完美的咨询手册

麦肯锡 高效执行力

美国企业联合会推荐读本

〔美〕汉斯·罗宾林 著 李 旭 编译



执行力是麦肯锡咨询机构的精髓
卓越的咨询能力+高效的执行能力=完整的麦肯锡精神

McKINSEY EFFICIENTLY EXECUTION

企业公认最！

麦肯锡 高效执行力

美国企业联合会推荐读本

〔美〕汉斯·罗宾林 著 李 旭 编译

群言出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡高效执行力/ (美) 罗宾林著; 李旭编译.

北京: 群言出版社, 2004.5

ISBN 7-80080-383-X

I. 麦… II. ①罗…②李… III. 职业道德-通俗
读物 IV. B822.9-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 038773 号

责任编辑 都 铎

封面设计 云龙工作室

出版发行 群言出版社

(北京东城区东厂胡同北巷 1 号)

邮政编码 100006

联系电话 65265404 65263345

电子信箱 qunyancbs@tom.com qunyancbs:dem@xinhuanet.com

印 刷 中国电影出版社印刷厂

经 销 新华书店

版 次 2004 年 6 月第 1 版

2004 年 6 月第 1 次印刷

开 本 880 × 1230 1/32 印张 6.875

字 数 200 千字

印 数 1-5000 册

书 号 ISBN 7-80080-383-X/B·17

定 价 18.80 元



前 言

任何一个公司都试图有效地提高执行力，并以最高效率赢得财富。或许是出于某种传统工作路数的局限，事实上，国内许多公司都面临“效率递减”的困惑和尴尬。因此，如何接受最先进的执行力，成为当务之急。

麦肯锡作为世界最为成功的咨询公司，其中最为引人瞩目的就是“高效执行力的价值观”。

自美国管理大师彼得·德鲁克提出：“效率即以正确之法做事”的观念后，麦肯锡又推而广之，总结出了高效执行力与公司利益的成败关系的原则。

公司是一个整体性结构，每一个结构的单元都是由人构成的。或者说，一个人的态度直接决定公司每天财富的多少。当然，我们不能以财富为衡量公司强弱的惟一标准，但不可否认这个标准是绝对不能缺少的。麦肯锡咨询公司深感：一个公司最容易也是最重要的，即找

不到快速提升执行力的办法，它们的抽样调查表明：有些公司管理把员工当作机器，强调硬性化命令，并把命令作为制度，去套住员工，其实这样会适得其反，容易造成“抵抗工作的心理”。因此麦肯锡非常强调以下五点：

- 做自己最有能力的事。
- 对每一天所做的事情负责，万不可轻率地想：“等待明天再干吧！”
- 成功的工作，从来不留给态度不认真的人。
- 做事只要接近关键点，高效自然随之而来。
- 把公司的工作当作个人的最要紧事业。

毫无疑问，这种以合理性和激励性为原则的高效执行力，是推动一个公司发展的真正杠杆。遗憾的是，有许多公司管理对此并不能深入了解。那么，在麦肯锡以执行力促进公司效能的管理策略，恰好是很好的一面镜子。尽管麦肯锡是以商业运作为主，但其先进的执行力却是普遍有效的，甚至可以说，它的成功，之所以能在全球拥有 100 个客户，正是出于它“以高效执行力加速公司效能”的管理策略。

本书的特点，是对麦肯锡卓越的执行力加以引申，过渡到适合国内公司发展和竞争之中，观点新颖，特别适合公司管理者阅读，极易从中找到解决公司执行低效



的最佳方案。

没有执行，必定是失败者，找准最有效的执行力，将会使你事半功倍。这就是麦肯锡高效执行力的重要经验。

麦肯锡作为上个世纪 20 年代后创建的世界上最有影响的战略咨询公司，在今天已经越来越更加引起许多国家公司决策者们的关注，因为它所具有的先进执行力直接导致了管理理念和效率理念的科学化，已经完全占据了国际商界的领先地位，正如麦肯锡研究专家杰弗斯·邓肯在《管理的范本——麦肯锡的传奇与神话》所说：“在我的视野之中，麦肯锡最完美地高效执行力和公司效率完美结合在一起，给所有公司都指出了一条可行之路。”

今天，受益于麦肯锡的公司，全球达 100 多客户，占世界 150 个最大公司的 2/3，可它传播的高效执行力是——“做最紧迫的事，但不做最没有把握的匆忙之事；做有条理的事，但要从无序的事中调配出有序的事。”

麦肯锡的成绩，不需要在此多加叙述，只要从它对成功公司的关键点和提出的建设性意见，就可以有较为正确的。

一个公司的有序发展和逐步成长，显而易见，绝对



执行力

McKinsey EFFICIENTLY EXECUTION

不能忽略执行力的合理性和科学性。做不到这一点，就印证了这样一句话：“世上没有做不好的市场，只有做不好的公司！”

麦肯锡在中国已经对近 30、40 家企业，起了工作观念的引导作用。我们认为，它的潜力还是巨大的，有必要更为广泛地推广，以便让国内公司积蓄强大的竞争力！

■ 麦肯锡高效执行力法则

- 做自己最有能力的事。
- 对每一天所作的事情负责，万不可轻率地想：“等待明天再干吧！”
- 成功的工作，从来不留给态度不认真的人。
- 做事只要接近关键点，高效自然随之而来。
- 把公司的工作当作个人的最要紧事业。

CONTENTS

目 录

CONTENTS



麦肯锡方案：高效执行，从尽职尽责开始

领会老板意图	003
尊重老板	006
尽职尽责	014
以敬业为做事原则	019
服从绝无条件	023
忠诚是信任的前提	026

McKinsey



目 录

CONTENTS

麦肯锡执行力：不可泡时间，而要抢时间

决不拖延半点	033
树立良好时间观念	038
指定时间内完成工作	043
把握今天的重要性	052
马上付诸行动	055
拖延和抱怨于事无补	059
拖延害人	063

麦肯锡建议：新思考决定高效率

具有独创性	071
-------	-----

CONTENTS

目 录

CONTENTS



想好了再去做	077
创新等于改变	079
制定目标,是为了不盲目出击	083
远见者有发展前途	088
做思想的主人	097
麦肯锡戒律:随意做事是效率的死敌	
提高工作效率	103
分清轻重缓急	107
先做头等大事	112
明确目标,就不会手忙脚乱	118
制定“每日备忘录”	124

McKinsey



目 录

CONTENTS

把大目标分成小阶段	129
麦肯锡公式: 专注 + 热力 = 高效执行	
认真, 无坚不摧	135
集中精力	139
热情可除去枯燥	143
创造力等于成功率	147
尊重工作	150
享受工作	154
多一份投入, 多一份回报	158
努力工作, 就能逼近目标	162
做到精益求精	166

CONTENTS

目 录

CONTENTS



麦肯锡对高效执行者提出的 8 点忠告

主动自觉的要诀	173
勤奋是工作品性	177
虚心换来进步	180
善于强化自己的素质	184
配合培训,大有益处	187
拟定学习计划	197
适应变化,不会走死路	200
完成任务需要不断学习	204

M

McKINSEY
EFFICIENTLY EXECUTION



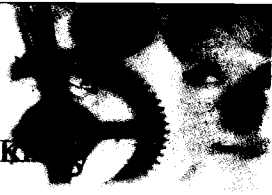
麦肯锡方案：

高效执行，从尽职尽责开始

麦肯锡方案：

高效执行，从尽职尽责开始

McK



领会老板意图

领会老板意图，最能考验一位优秀员工的执行水平。我们经常听到老板说某某“悟性好”，也经常听到老板抱怨某某“死脑筋”。由此可知，善于表现的重要方面是领悟老板的意图。

要学会领会其意图，读懂老板心理需要长期练习。只有经常紧紧跟着老板关心的敏感点进行思考，才会具有把握老板意图和工作思路方面超过别人的可能性。

读懂老板是必须的，但对于年轻的员工来说，工作资历浅，搞好人际关系也十分重要；老板赏识，同事赞扬，不能光靠嘴，需要年轻人勤勤恳恳地去干，不能大事做不了，小事又不愿意干。小事更易体现出你的勤快，更容易表现自己。

在一个公司中，手脚勤快的员工更容易得到老板的青睐。事情无论大小，都抢着做，只有这样，老板才会更赏识你和器重你。办事拖拖拉拉，老板交办的任务催

办多次也不能完成，都是对自己前途不利的。

麦克森是一位善于表现的年轻人，他大学毕业后到了纽约一家企业工作。企业里的老板和同事大多是中年人，他就每天早晨都提前半个小时上岗，打水、拖地板，搞得井井有条；再把开水提来，给老板和同事先沏一杯茶，等其他人来了，早已准备得妥妥当当。老板和其他同事都一致夸赞他干的很好。



在公司里，手脚勤快的员工往往更容易得到老板的亲睐。